

대학평의원회 회의록

1. 일시: 2021. 4. 20.(화), 10:00
2. 장소: 본관 1층 대회의실
3. 참석자

구분	인원	성명	비고
참석인원	12	차미희*, 박영미**, 김명화, 원용진, 배성아, 유제욱, 박수정, 이희주, 남상택, 이정화, 오숙환, 김정권	신태섭(간사)

* 의장 **부의장

4. 안건

- 제1호의안: 2020학년도 결산안 자문
- 제2호의안: 대학의 발전계획에 관한 사항 보고

5. 개회선언

- 가. 간사는 대학평의원회 운영세칙 제2조 '대학평의원회의 정기회는 매년 4월과 12월에 개최한다'는 규정에 따라 이번 회의가 4월 정기회임을 안내하고, 전체 평의원 12명 전원이 참석하여 성원이 충족되었음을 보고하다.
- 나. 의장은 개회를 선언하다. 이어 평의원들에게 배부된 전 회의록을 확인하도록 안내하다.

6. 안건 자문 및 논의

가. 자문사항

제1호의안: 2020학년도 결산안 자문

- (1) 의장은 2020학년도 결산안 자문에 관한 건을 안건으로 상정하고, 진행 순서에 따라 이화의료원 및 본교 기획처에서 배석하여 안건을 설명할 예정임을 안내하다.

(배석자: 이화의료원 전략기획본부장, 이대목동병원 재무팀장, 이대서울병원 재무팀장)

- (2) 의장은 의료원 배석자에게 안건 설명을 요청하고, 이대목동병원 재무팀장 및 이대서울병원 재무팀장은 이화의료원, 이대목동병원, 이대서울병원의 순서로 2020학년도 결산안의 주요 내용을 설명하다.

- (3) 남상택 평의원은 서울병원의 인건비 증가 요인을 질의하다.
- (4) 이대서울병원 재무팀장은 이대서울병원의 병상 수 증대에 따른 인력 확대로 약 255억 원의 인건비가 증가하였고, 호봉승급분과 퇴직 총당금 등이 증가분에 포함되어 있다고 답하다.
- (5) 김정권 평의원은 고유목적사업준비금이 0.7억 원 감소한 이유를 질의하고, 수익이 발생하면 고유목적사업준비금을 전출하는 것인지에 대한 설명을 요청하다.
- (6) 이대목동병원 재무팀장은 의료원과 같은 비영리 법인은 수익 금액에 준하여 세제혜택을 위해 고유목적사업준비금을 설정하고 있다고 설명하고, 0.7억 원이 감소한 것은 보구여관 운영비를 교비회계로 전출한 것이라고 답하다.
- (7) 유제욱 평의원은 양 병원의 부채로 인한 보존 이자 지급 비용이 연간 어느 정도인지 질의하다. 이어 고유목적사업준비금이 현재 학교로 전출되지 못하고 있어 학교 재정 운영에 어려움이 있는데, 언제부터 경영 정상화가 되어 전출이 가능할지 답변을 요청하다.
- (8) 이대목동병원 재무팀장은 은행 차입금 이자는 차입 시점부터 연간 120~130억 원 정도로 상환하고 있으며, 상환 계획에 따라 작년부터 원금 상환을 시작했다고 답하다. 이어 이화의료원 전략기획본부장은 의료 상황에 따라 달라질 수 있겠으나 2023년부터는 전출금을 학교에 보내는 것으로 계획하고 있다고 답하다.
- (9) 의장은 총장 발령 의대 전임교원 인건비에 해당하는 연간 170억 원을 일시에 상환하지 못하더라도 이에 대한 순차적 전출 계획이 있는지 질의하다.
- (10) 이화의료원 전략기획본부장은 2023년부터는 그동안 보내지 못했던 차입금을 분할 상환할 계획을 갖고 있다고 말한다. 이대목동병원의 상급종합병원 진입은 큰 의미가 있으며, 코로나, 전공의 파업과 같은 사태에도 불구하고 당기순이익의 적자 폭도 약 230억 원 감소하는 등 수익구조가 개선되고 있다고 설명하다. 목동병원의 경우 상급종합병원 진입 직전 병상 리모델링으로 6개월 간 병상을 줄여 운영하여 인건비 비율이 높아진 것임을 설명하고, 상급종합병원이 되면서 2021년 3월 현재 100병상 당 수익 38억 원으로 예산 대비 110%를 달성하였다고 부연하다. 이대목동병원의 경우 상급종합병원을 유지하면서 여성암병원과 같이 특화된 전략을 세워 발전시키고자 계획하고 있다고 말한다. 이대서울병원은 747병상으로 증설하여 가동률을 높여 경영 안정화하는 것이 목표이며, 2021년에는 지역응급센터지정과 더불어 응급센터를 활성화하고, 웰니스 건강증진센터는 향후 3년 내 250억 원 수익달성을 목표로 운영할 계획이라고 설명하다.
- (11) 박영미 평의원은 양 병원의 병상이 풀가동 되고 있고, 의료수익도 양 병원이 거의 비슷한 수준으로 증대된 것으로 보인다고 말한다. 이어 양 병원의 차별화된 발전 전략이 필요할 것이라는 의견을 전하고, 이대서울병원의 경우 언제쯤 1,000병상이 가능할 것으로 예상하는지 질의하다.
- (12) 이화의료원 전략기획본부장은 이대서울병원의 경우 현재까지 전공의가 없는 병원으로

의료 인력 구조가 달랐음을 설명한 후, 이번 년도부터 인턴을 선발하였고 2022년부터 전공의 수련병원이 되어 전공의 4년차가 마무리 되는 2025년에는 1,000병상을 오픈할 수 있을 것으로 예상하고 있으며, 그 전까지는 747병상으로 운영할 예정이라고 답하다.

(13) 의장은 추가 질문이 있는지 묻고, 더 이상의 질문이 없어 의료원의 2020학년도 결산안에 대한 자문을 종료하다.

(배석자: 기획처장, 기획처부처장(예산), 예산팀장, 회계팀장)

(14) 의장은 학교 배석자에게 안건 설명을 요청하고, 기획처장은 이화여자대학교의 2020학년도 결산안의 주요 사항을 설명하다.

(15) 김명화 평의원은 임의기금에서 우수인력확충기금으로 2020년 56억 원을 인출한 것과 관련하여 구체적으로 어디에 사용한 것인지를 질의하다.

(16) 예산팀장은 우수인력 확충과 유지를 위해 사용한 것으로 수업관련 중요한 무형의 인프라인 교원 확보 및 유지와 관련된 부분에 사용되었다고 답하고, 기획처장은 신규 우수인력 확충 및 기존 우수인력 유지에 사용하였음을 부연하다.

(17) 의장은 학관 신·증축 공사가 지연되고 있는 사유를 질의하다.

(18) 예산팀장은 추경예산으로 68억 원을 배정하였으나 코로나 재유행 추세가 지속됨에 따라 유관 기관들과의 협의 진행이 미진하여 관련 구청 인허가 사항에 어려움이 있었다고 설명하다. 이어 기획처장은 2021학년도부터는 계획대로 건축이 진행될 예정이라고 전하다.

(19) 배성아 평의원은 학관 리모델링 공사의 총 지출 예산 규모와 함께 이를 위한 기부금 모금 현황 및 수입 조달 계획 구성에 대해 질의하다.

(20) 예산팀장은 전년도에 68억 원을 예측하였고, 올해는 건축팀에서 170억 원 정도로 계획하고 있으며, 법인이사회에서 총 280억 원 규모로 승인이 되었으나 실제로는 그보다 줄어들 것으로 예상하고 있다고 답하다. 학관에 대한 기금을 신설하고 일정 금액을 목표로 모금하였으나 작년 기부 상황이 좋지 않아 달성하지 못하였다고 설명하고, 올해 지속해서 모금 노력을 할 예정임을 전달하다. 이어 공사기금은 건축기금에서 조달하므로 모금된 기부금은 건축기금으로 적립된다고 답하다.

(21) 원용진 평의원은 기금 인출과 관련하여 향후 증감을 어떻게 예상하는지 질의하고, 기금 사용의 우선순위 배정이 어떤 원칙에 따라 이뤄지는지 답변을 요청하다.

(22) 기획처장은 기본적으로 교육, 연구는 교비로 지원되어야 하고 기금은 미래를 위해 사용하는 것이 원칙이나, 2020년은 코로나로 인해 학교 수입만으로는 어려운 상황이었기에 일부 기금이 우수교원 유지 등으로 사용되었다고 답하다. 현 상황이 정상화 되면 기금은 학교발전을 위해 사용한다는 원칙을 지키겠다고 전하다.

(23) 원용진 평의원은 미래발전이라는 것이 주관적으로 해석될 수 있음을 지적하다.

- (24) 기획처장은 구성원과 논의·합의를 통해 학교의 발전계획을 수립하고, 수립된 발전계획의 방향성에 따라 재정 투자 계획이 구체화되어야 한다는 생각을 전하다. 이어 5월 대학평의원회 회의에서 의견수렴 과정을 거친 구체화된 발전계획을 보고할 예정이며, 대학평의원회에서 많은 의견을 주실 것을 요청하다.
- (25) 유제욱 평의원은 등록금이 13년간 동결되어 기금을 인출할 수밖에 없는 어려운 상황과 기금 총액이 계속해서 감소하는 것에 대한 우려를 표하고, 재정확충 및 재정운영의 건전성 확보를 위한 전략과 기획이 필요하다는 의견을 전달하다.
- (26) 기획처장은 기존 경상비 지출만으로는 학교가 발전하기 어렵고 적극적인 투자를 통해 미래를 선도해야 한다는 생각을 전하다. 2020학년도 수입이 큰 폭으로 감소하였으나, 이러한 문제 상황이 자연적으로 해소될 것으로 기다리는 것이 아닌 구성원 모두의 지혜를 모아 학교의 발전을 위한 적극적 투자 방안 모색이 이루어져야 한다고 말하다. 이어 현재 대학원 충원율은 약 80% 정도로 충원율을 100%로 높여 등록금 수입을 증대시키는 것이 급선무이고, 그러기 위해서는 대학원의 매력도를 높여 우수학생을 모집하는 것이 필요하다고 설명하다. 또한 온라인 석사과정 등 교육부에서 새롭게 추진하는 제도에도 선도적으로 대응하고, 노력할 필요가 있음을 강조하다.
- (27) 의장은 원금보존기금의 장학기금과 임의기금의 장학기금의 적립·인출 차이를 질의하다.
- (28) 예산팀장은 원금보존기금에는 이자를 배분하지 않고 동일 목적의 임의 장학기금에 배분하여 해당연도의 장학금 용도로 사용하는 것이라고 답하다.
- (29) 김명화 평의원은 대학원 활성화를 통한 석·박사과정 학생 충원이 대외 경쟁력을 높일 수 있는 유일한 방법이라는 생각을 전하고, 특히 현재 본교의 경우 우수한 연구 인력이 박사과정으로 연결되지 못하는 문제를 지적하다. 대학원 충원을 제고를 위해서는 박사과정 전액 장학금 지원 등의 근본적인 유인책이 필요하다는 의견을 개진하다.
- (30) 김정권 평의원은 현재 수익을 높이기 위해 기금운용을 어떻게 하고 있는지 질의하다.
- (31) 기획처장은 총장님을 위원장으로 하는 기금운용심의회 및 관련 교원으로 구성된 기금운용심의회 실무위원회를 운영하고 있으며, 기업을 통해 투자 자문을 받고 있다고 답하다. 본교는 타교에 비해 고위험군 투자 비율은 적은 편으로 원금 훼손 부담이 없는 안정적 수익구조의 투자를 원칙으로 하고 있다고 설명하다.
- (32) 의장은 평의원들에게 추가 의견 또는 질문이 있는지 묻고 2020학년도 결산안에 대한 자문을 종료하다.

나. 보고사항

□ 제2호의안: 대학의 발전계획에 관한 사항 보고

(1) 의장은 ‘대학의 발전계획에 관한 사항 보고’를 안건으로 상정하고 이번 회의에서는 발전계획의 비전과 목표를 공유하고, 구성원 의견 수렴 절차를 거친 구체안을 다음 5월 대학평의원회 회의에서 심의할 예정이라고 설명하다.

(배석자: 기획처장)

(2) 의장은 기획처장에게 안건 설명을 요청하고, 기획처장은 발전계획(안) 내용 및 추진경과를 보고하다. 발전계획 수립 TFT를 구성하여 발전계획(안)을 작성하였고, 비전과 목표는 대학평의원회의 검토를 거쳐 4월 27일 법인이사회의 승인을 받아 확정할 예정이라고 설명하다. 이후 더욱 적극적인 구성원 의견수렴 과정을 통해 추진과제 및 세부계획을 구체화하여 5월 대학평의원회에서 승인을 받은 후 5월 말 비전선포 및 발전계획 발표를 하는 것으로 계획하고 있음을 보고하다. 총장님께서 취임사로 말씀하신 법고창신의 이념을 바탕으로 전통을 계승하면서 새로운 변화를 선도해 나간다는 의미를 담아 ‘Ewha Vision 2030+’라는 제목을 정하였고, 발전계획 수립 TFT의 심도 깊은 논의를 거쳐 ‘지속가능 사회를 선도하는 창의·혁신 플랫폼’으로 비전을 정하였다고 설명하다. 이는 우리 대학이 다양한 분야의 지식과 정보가 합산되고 미래를 향한 소통의 출발 지점이 되는 플랫폼의 역할을 한다는 방향성을 담았다고 부연하다. 이어 비전을 바탕으로 “① 세계적 수준의 성과 창출을 위한 창의연구 생태계 조성”, “② 디지털 전환에 대응하는 교육혁신 플랫폼 구축”, “③ 학생의 미래설계 지원 강화와 캠퍼스 환경 개선”, “④ 행정 효율화 및 재정 건전성 강화”, “⑤ 공감과 배려의 이화다움 문화(E-Culutre) 확산”의 5개 목표를 수립하였다고 설명하다. 평의원들에게 발전계획(안)에 대한 의견을 제안해 줄 것을 요청하고, 주시는 의견을 최대한 반영하겠다고 말하다.

(3) 김정권 평의원은 발전계획 전체를 아우르는 단어, 또는 슬로건으로 생각하고 있는 문구가 있는지 질의하다.

(4) 기획처장은 ‘지속가능 사회를 선도하는 창의·혁신 플랫폼’으로 비전을 정하였고, 4월 27일 법인이사회 승인을 통해 비전과 목표가 확정되면 그것을 기반으로 더 다양한 의견수렴을 위한 슬로건 공모를 진행할 계획이라고 전하다.

(5) 김정권 평의원은 ‘지속가능한 대학발전을 위한 재정기반 확충’의 추진과제로 ‘대학(원)별 성과평가제 및 책임예산제’를 제안하였는데 전 총장님 재임 기간 동안 시행했던 분권화 시범사업의 성과가 반영될 가능성이 있는지 질의하다. 이전 발전계획에서도 비슷한 정책이 시행되었으나 총장님 임기 종료와 함께 지속되지 않은 사업들이 있었음을 지적하다.

- (6) 기획처장은 성과평가제는 인센티브 체제를 통해 성과를 평가하고 보상하고자 계획하였고, 책임예산제는 권한을 부여하고 성과를 더 창출할 수 있도록 제도를 수립할 예정이라고 설명하다. 이어 해당 제도는 구성원 합의와 연구 과정이 필요한 사항이라고 말하고, 연차별 시행계획을 구체적으로 반영하겠다고 답하다. 10년 이상의 장기 발전계획으로 실행되기를 바라는 의지를 갖고 발전계획명을 'Ewha Vision 2030+'로 정하였다고 설명하고, 지속가능한 제도를 만들고자 노력하겠다고 부연하다.
- (7) 오숙환 평의원은 '이화다움'이란 단어가 눈에 들어온다고 말하고, 이화다움이 무엇인지 더 구체화하여 그 개념이 전체 발전계획의 기반으로 적용되기를 바란다는 의견을 전하다.
- (8) 기획처장은 발전계획을 대외적으로 봤을 때 질문이 나올 수 있어야 의미가 있다는 발전계획 수립 TFT의 의견이 있었음을 전달하고, 이화다움을 어떻게 정의할 것인지 더 고민하겠다고 말하다. 이어 이에 대한 아이디어를 제안해 주시기를 요청하다.
- (9) 유제욱 평의원은 거시 목표와 미시 목표, 거시 과제와 미시 과제, 장·단기 발전계획, 일상 업무와 특별사업이 혼재되어 있다고 지적하다. 이어 해당 내용이 기본역량진단평가까지 염두하여 수립된 것인지, 총장님 공약사항은 반영되어 있는지를 질의하다. 또한 해당 과제들을 다 추진할 수 있을지에 대한 우려를 표하며, 발전계획은 좀 더 압축적이고 이화가 반드시 추구해야 할 과제로 집중해야 한다는 생각을 전하다. 추진과제들을 실행부서에서 실무적으로 개별 사업화 할 때 기존 업무들은 계속되면서 업무가 추가되기만 하는 문제가 있을 수 있음을 지적하고, 불필요한 부분을 정리하는 등 계획 단계에서부터 전략적으로 접근해야 한다는 의견을 개진하다.
- (10) 기획처장은 과제 수준을 맞추고, 추진 기간 및 실행 예산을 연계하여 발전계획을 완성하겠다고 말하고, 이번 발전계획은 반드시 실제 실행할 수 있는 발전계획이 될 수 있도록 노력하겠다고 전하다. 또한 총장님 공약사항은 대부분 반영하였고, 실현 가능성을 높이기 위한 노력을 하고 있다고 답하다. 기본역량진단평가의 발전계획 평가 요소는 사업 내용 자체 보다는 각 사업 단위가 학교의 발전계획을 잘 반영하여 구현하는지, 환류체계를 잘 갖추고 실행하는지가 중요하다고 설명하고, 이번에 수립된 발전계획이 추진계획에 따라 잘 이행되고 있는지 적극적으로 점검할 예정이라고 설명하다. 이어 기존 업무 중 불필요한 부분은 줄이고, 새롭게 변화하고 혁신해 나간다는 방향성을 갖고 업무 효율화를 추진해야 한다는 생각을 전하다.
- (11) 박영미 평의원은 'ICT 기반 스마트 캠퍼스 구축', '빅데이터 기반 학생관리 시스템 구축', '교수학습 모델 개발' 등 새로운 사업을 추진하기 위해서는 예산이 필요할 것으로 생각된다고 말하고, 이러한 사업들에 대한 특별 예산을 편성할 계획인지 질의하다.
- (12) 기획처장은 시급하게 추진되어야 한다고 생각되는 'AI 기반 통합 학생관리 시스템인 (가칭)E-벗'은 대학혁신지원사업 예산으로 이미 책정이 되어 있고, TFT를 구성하여 올해 안에 구축하여 서비스할 예정이라고 말하다. 이와 같이 일부 사업들은 이미 예산이 편성되

어 있으며, 발전계획과 연계한 각 사업별 예산 편성에 대한 부분은 추후 추경예산에 반영하여 추가로 보고하겠다고 답하다.

- (13) 박영미 평의원은 '이화첨단융복합 Medi-Health 클러스터'에 대한 설명을 요청하다.
- (14) 기획처장은 총장님께서 대학-병원-산학 클러스터를 조성하여 함께 성장해야 한다는 생각을 갖고 있다고 전하며, 본교의 강점 분야인 바이오헬스 등 첨단 분야로의 선진적 진출에 대한 적극적인 의지가 담겨있다고 답하다.
- (15) 배성아 평의원은 발전계획에 너무 많은 내용이 나열되어 있어 의견수렴을 통해 단기, 중기, 장기 추진과제로 구분하여 체계화할 필요가 있다는 의견을 개진하다. 이어 '행정효율화를 위한 부총장 직제 개선'과 '학사 기획 업무 강화를 위한 조직 개편'과 관련하여 어떤 구상 계획을 갖고 있는지 질의하다.
- (16) 기획처장은 부총장 직제 개선은 학사부총장과 대외부총장을 두고 각 업무분야에 대한 책임과 권한을 부여함으로써 기존 각 처별 분절적 업무 추진 방식을 개선하고자 하겠다고 설명하고, 이미 결재선, 위원회 및 TFT 구성 등에 반영하였다고 답하다. 또한 교무처의 기획 업무를 강화하여 기존 집행 업무 중심이 아닌 중장기 발전계획에 따라 미래교육을 선도하는 기획 기능을 확대하려는 계획을 갖고 있다고 설명하다.
- (17) 의장은 오늘 회의에 공유된 비전과 목표를 4월 27일 법인이사회에서 최종 승인을 받은 후, 구성원들에게 어떻게 공개할 예정인지 질의하다
- (18) 기획처장은 법인이사회 승인 후 확정된 비전 및 목표를 홈페이지 또는 e-mail을 통해 전체 구성원에게 공유할 예정이며, 이를 바탕으로 슬로건 공모 등 의견을 수렴하는 절차를 진행하고자 한다고 답하다.
- (19) 이희주 평의원은 현재 기획처에서 대학원 충원율이 낮은 이유를 어떻게 파악하고 있는지 질의하다. 이어 타학교 출신의 대학원생에 대한 장학금 지원이 없고, 대학원생을 위한 학교 적응 프로그램 또는 별도의 진로·취업 교육이 이뤄지지 않는 등 현행 학부 중심의 제도를 지적하다. 대학원생을 위한 프로그램을 개발하고, 대학원생에 대한 지원을 확대하여야 많은 학생들이 본교로 진학하고, 충원율이 높아질 수 있다는 의견을 개진하다.
- (20) 기획처장은 일반대학원의 경우 증가 추세에 있지만 일부 전문/특수대학원의 충원율이 감소하고 있다고 말하고, 각 대학원별 충원율은 학문 분야별 트렌드와도 연관이 되어 있어 유연할 필요가 있다는 생각을 전하다. 학생 수요를 파악하고, 학생들이 필요로 하는 것이 무엇인지, 불편한 제도들이 없는지 여러 측면에서 종합적인 검토가 필요할 것으로 생각된다고 답하다. 또한 박사과정 진학 활성화를 위한 제도를 포함하여 대학원생 지원 확대 방안을 검토하겠다고 말하고, 특히 취·창업 지원과 관련해서는 시급한 현안으로 생각하여 현재도 회의가 진행 중이며, 지속적으로 개선 방안을 고민하겠다고 답하다
- (21) 유제욱 평의원은 현재 학교 사회봉사센터 조직으로는 사회공헌 사업의 추진이 어렵다고 지적하고, 사회공헌단 등의 기구를 염두해 두고 발전계획을 구상한 것인지 질의하다.

(22) 기획처장은 본교가 사회봉사 관련 기구가 부족한 것을 인식하고 있다고 말하고, 기존 조직으로 가능할지, 조직 개편 등을 통해 확대해야 할지에 대한 종합적 검토와 논의가 필요한 부분이라고 답하다.

(23) 의장은 안건에 대한 추가 의견이 있는지 묻고 검토 및 논의를 종료하다.

다. 기타사항

(1) 간사는 차기 회의는 '대학의 발전계획에 관한 사항 심의'를 위해 5월 중순 이후 개최 예정이며, 회의 일정은 전체 평의원의 참석 여부 조사 후 확정하겠다고 안내하다.

7. 폐회선언

의장은 안건 자문 및 논의 종료를 알리고 폐회 선언하다.

2021년 4월 20일

의 장 차 미 희

차미희 (인) 